

FRA BARNEHAGENS ALLMØTE TIL TYDELIG LEDELSE?

**Samling for pedagogiske ledere, styrere og barnehagerådgivere i
Gauldalsregionen**

QUALITY HOTEL PANORAMA, 9.FEBRUAR 2016

SISSEL MØRREAUNET, DMMH



Dagens tekst

1. Kort historisk riss rundt ledelse av barnehager – fra å søke etter «fruentimmer» til å ville ha en «bedriftsleder»
2. Hvilke krav stilles til ledelse i dagens barnehager?
3. Endrings- og utviklingsvillig?
4. Kompetanseutvikling som ledd i å være lærende
5. Demokrati og medvirkning
6. Kan alle bli hørt?



Kort historisk riss knyttet til styrerrollen

Fram til 1970 – «bestyrerindens» tidsalder

1970-1980 – den glemte og usynlige lederen

Fra 1983 – målrettet arbeid

Fra 1985 – jakten på lederidentitet

Fra 1995 – fra styrer til enhetsleder

Fra 2006 – ledelse i en lærende barnehage

Fra 2007 – fra kvantitet til kvalitet gjennom kompetanseutvikling

Fra 2008 – utvikling av lederrollene – større vekt på det strategiske

Det som kan telles teller (Gotvassli, 2015)

- 95 % av norske 3 åringer går i barnehage (OECD 67 %)
- Antallet minoritetsspråklige barn i barnehage øker (76.8 % dekning i 2013)
- Stadig større enheter – 16 % barnehager med mer enn 100 barn
- Stadig flere organisasjonsformer
- Antall menn er konstant 9 %
- 50 % oppfyller pedagognormen
- Foreldrene betaler 15 % av hva det koster for en barnehageplass
- 53 % private eiere (men et svært komplisert finansieringssystem – OECD 2015)
- Barnehagetilbudet i Norge koster om lag 45 milliarder kroner
- 2.4 % av barnehagebarna får spesialpedagogisk hjelp
(Utdanningsdirektoratet: Barnehagespegelen 2014)



Utviklingstrekk i barnehagesektoren

- Barnehagen er tydeligere posisjonert som en del av utdanningssystemet
- Økt krav om læring, men uenighet hva dette skal være....
- Økende bruk av planer, styring, strukturer, dokumentasjon
- Tidlig innsats eller en mistillit til profesjonen?
- En profesjon i skvis?
- Fra kvantitet til kvalitet
- Hva er kvalitet?
- For store variasjoner i kvalitet (OECD 2015)
- For få ansatte med relevant pedagogisk utdanning (OECD 2015)
- Økt konkurranse i sektoren – krav til strategisk ledelse
- Kampen om barnehagepengene (Linn Herning 2015: Velferdsprofitørene 27.08.2015)

Hvilke krav stilles til dagens ledere?

- Noen utfordringer som må håndteres.....

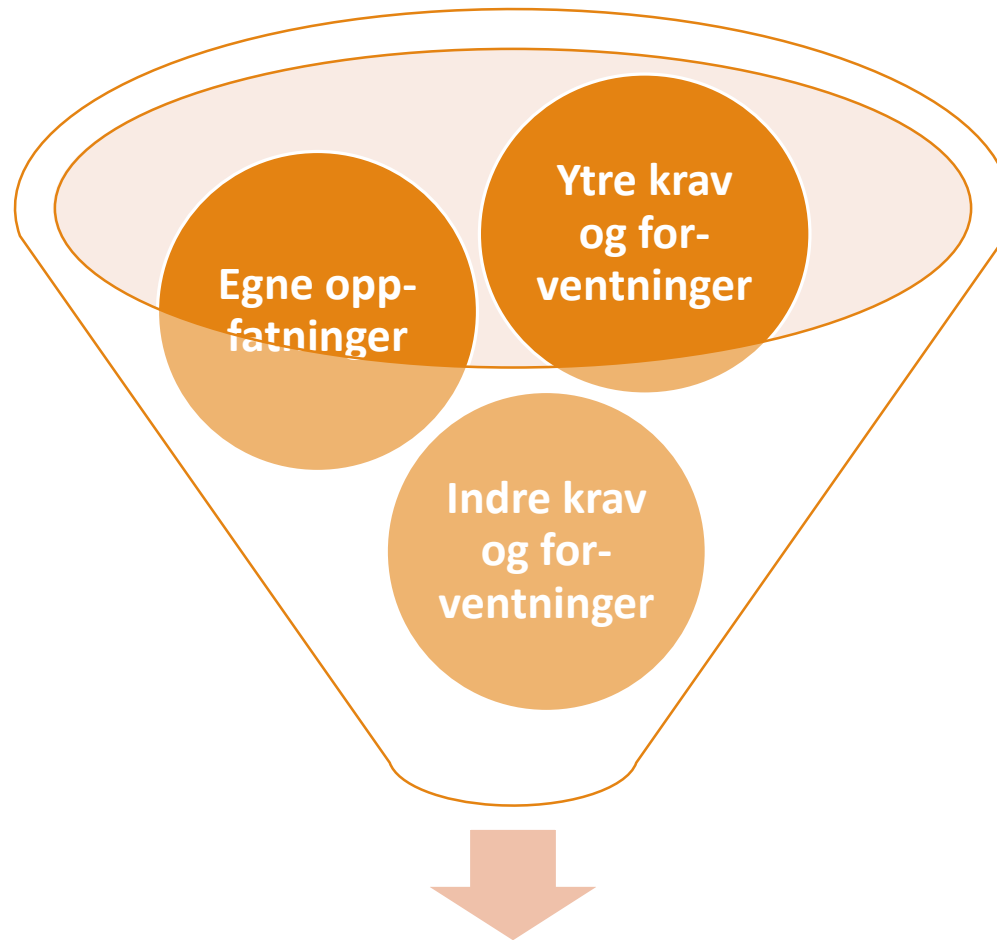
- Egen identitet som leder – utforming av lederrollen
- Fra kvantitet til kvalitet gjennom kompetanseutvikling – hvordan lede dette?
- Utvikling av barnehagen som en lærende organisasjon **og** barnehagen som en læringsarena for barn
- Barnehagelederen som strategisk aktør



Utfordringen om å finne sin identitet som leder

- Å danne et selvbilde man føler man kan akseptere og leve opp til, og så etablere en atferd som svarer til dette bildet
- Profesjonsidentitet
- Kollektiv identitet, påvirkning utenfra/ovenfra, utdanningsinstitusjoner, fagforeninger..., en indre selvforståelse blant medlemmene av en profesjon
- Profesjonell identitet
- Personlig identitetsdannelse, meg selv som leder....
- Disse to typene identitet kan være overlappende, men ikke nødvendigvis

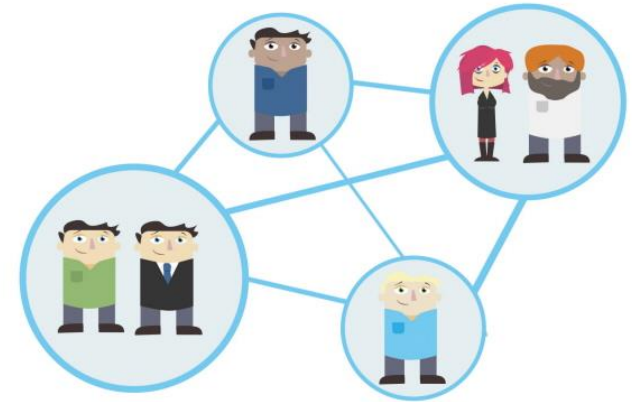




Krav og forventninger i rollen
som leder

Oppgave

- Når det gjelder «ytre krav og forventninger» jeg møter -
opplever jeg at de dreier seg om.....
- Når det gjelder «indre krav og forventninger» opplever jeg at
disse knyttes til.....
- Mine utfordringer når det gjelder å finne balansen
mellom ulike krav og forventninger fra ulike
rollesendere er...



Hvilke krav stilles til ledelse i dagens barnehager?

[Hva er god barnehageledelse?](#)

<http://www.udir.no/Barnehage/Stotteressurser/filmer-fra-barnehagehverdagen/god-barnehageledelse/>

Endrings- og utviklingsvillig?

- På hvilket kunnskapsgrunnlag foretas beslutning om endring?
- Ulike perspektiv på kunnskap

Kunnskap som et strukturelt fenomen

Kunnskap som et prosessuelt fenomen



Perspektiv på kunnskap

Strukturelt

fakta

evidens

byggesteiner

Prosessbasert

praksis

kontekst

relevans



Læringstrappa (Tiller, 1996)

Erfaringene knyttes til teori

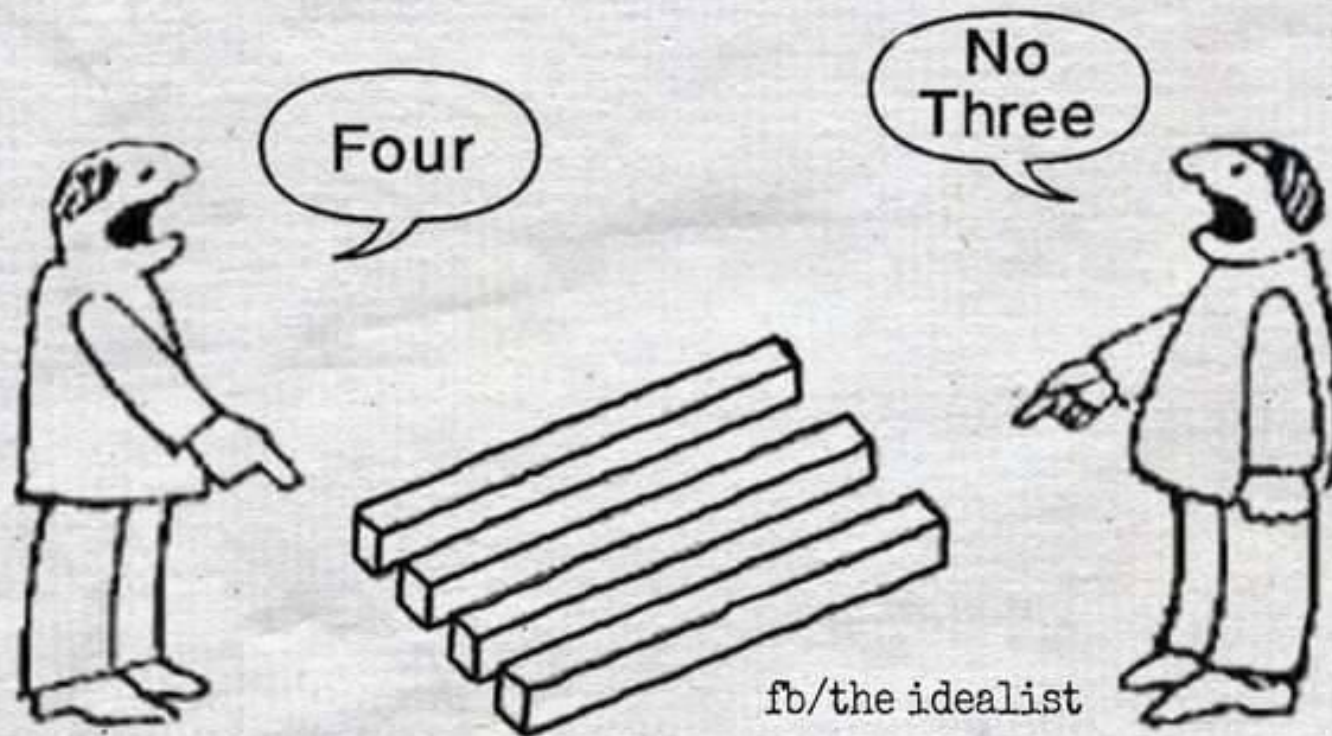
Erfaringene kobles

Erfaringene ordnes

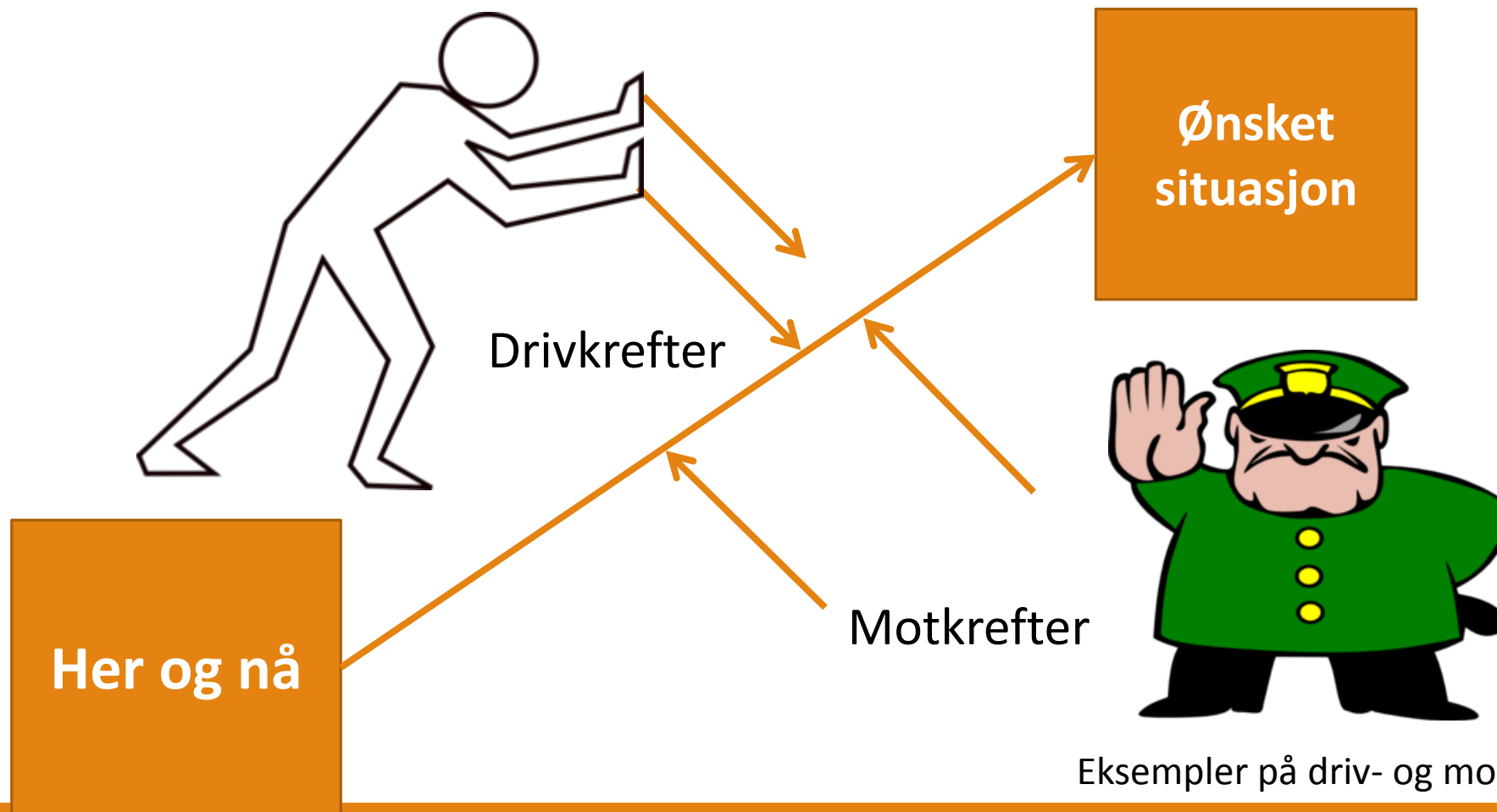
Løst prat om erfaringene

**"Everything we hear
is an opinion, not a fact.
Everything we see
is a perspective, not the truth."**

- Marcus Aurelius



Motkrefter og drivkrefter ved utvikling/endring



Er du en utydelig leder?

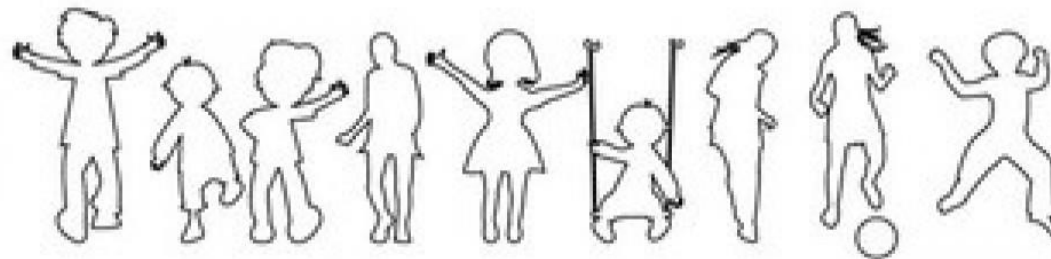




Kompetanseutvikling – et ledd i å være lærende

Fra kvantitet til kvalitet

- Det meldes om bekymring for kvaliteten i barnehagen
- Om lag 50 % er ufaglærte
- Ønsker om et kvalitativt godt og likeverdig barnehagetilbud (St. meld. Nr. 41 – 2008 – 2009)
- De ansattes kompetanse er den viktigste enkeltfaktoren for at barn skal trives og utvikle seg i barnehagen (Meld. St. 24 – 2012 – 2013)

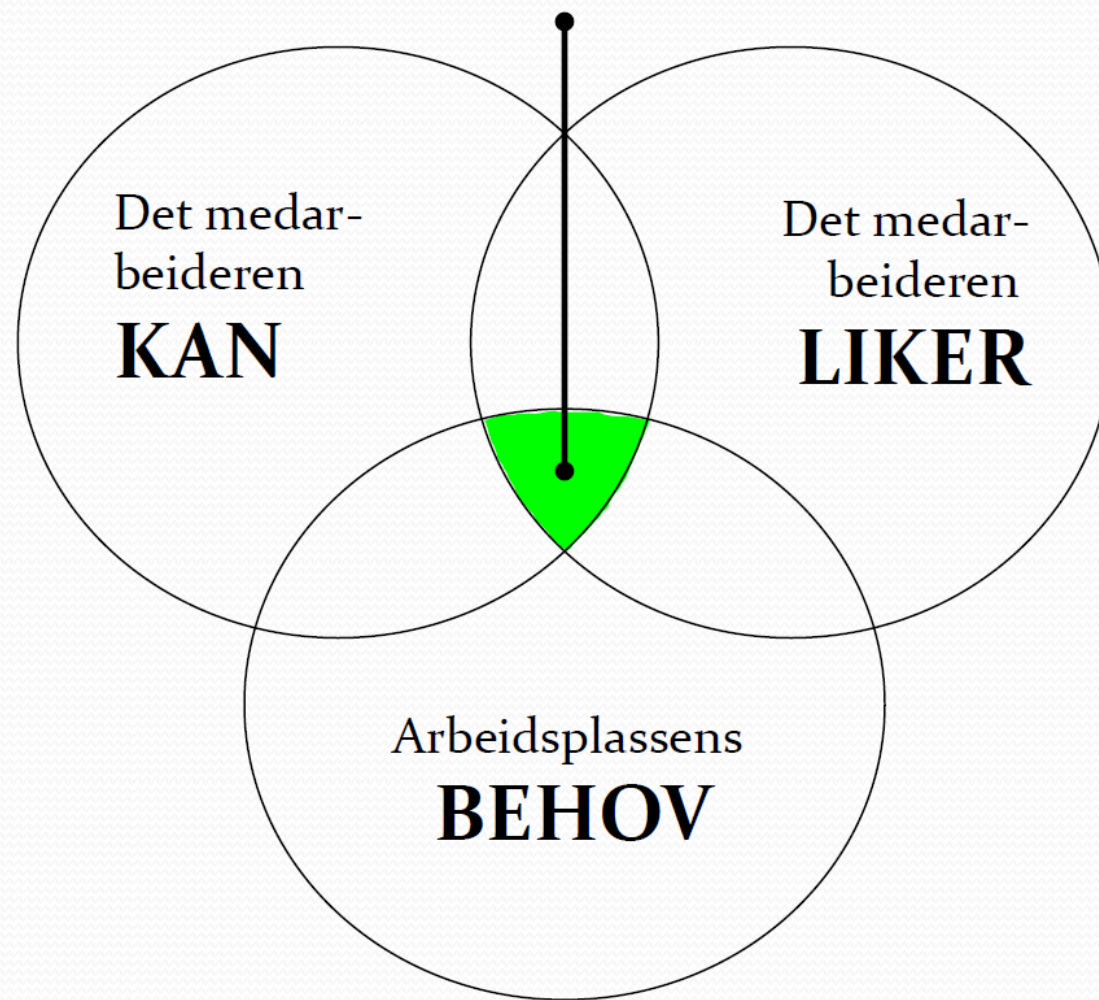


KOMPETANSE

fra latinsk term *competentia* – å være funksjonsdyktig

- De samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte oppgaver og mål (Lai, 2004: 48).
- Evne til å møte komplekse krav, situasjoner og utfordringer (Kunnskapsdepartementet, 2007)

.....Lystbetont kompetanse gir merverdi



Kompetanse for framtidens barnehage

Strategi for kompetanse og rekruttering 2014-2020

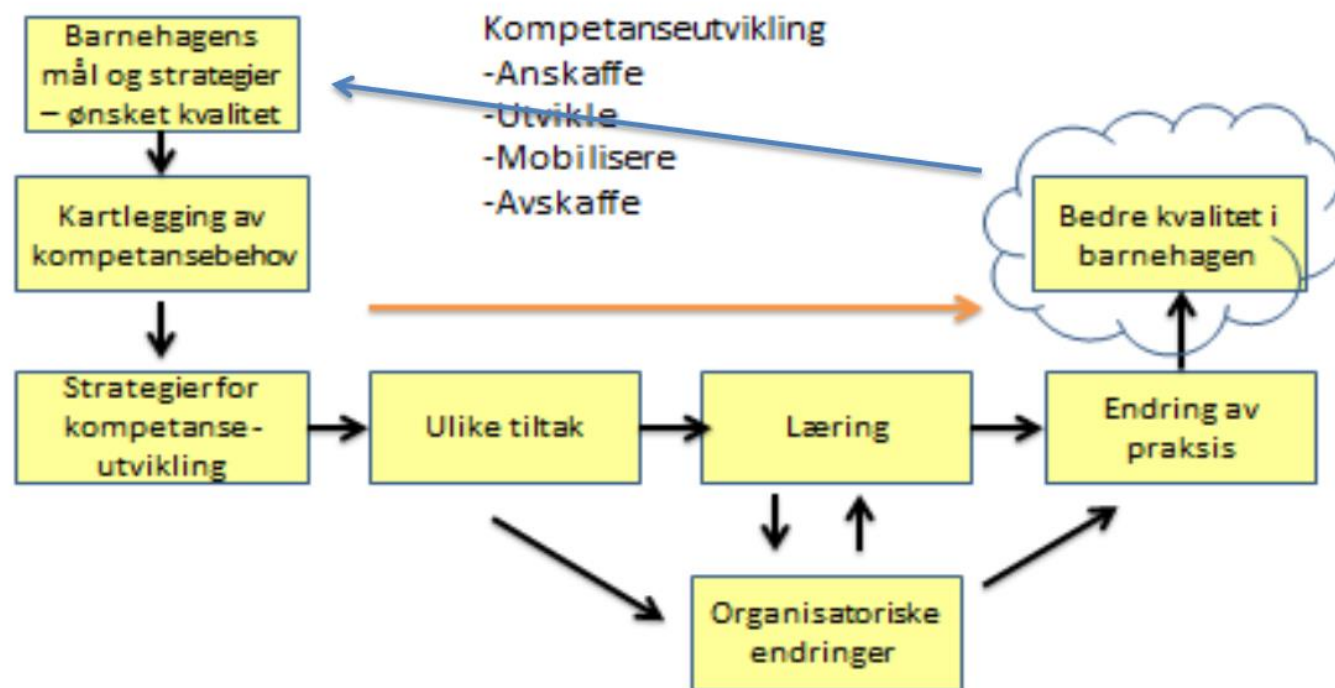


Satsningsområder

- Pedagogisk ledelse
- barnehagen som lærende organisasjon
- Danning og kulturelt mangfold
- Et godt språkmiljø for alle barn
- Barn med særskilte behov

Hvilke konsekvenser har kompetansestrategien for framtidens barnehage fått?

Strategisk kompetanseutvikling



Hva kan bidra til økt læring?

- Pedagogisk ledelse - initiere og lede refleksjons og læringsprosesser
- Bidra til å skape en «undringskultur» vs en «fasitkultur» (Wadel, 2002)
- Produktiv endringskultur vs. en «fasitkultur» (Gotvassli, 2004)
- Ulike former for veiledning/coaching
- Faglige nettverksgrupper (Schei og Kvistad, 2012)
- Pedagogisk dokumentasjon
- Å synliggjøre og legge sin praksis på bordet for å forsøke å forstå kritisk og kritisk granske den
- Praksisfortellinger, loggbok, video, observasjon
- Reflekterende team

Akademisk Speed Dating



Speed Dating – definisjon:

Speed dating er et system der personer får muligheter til å møte et stort antall nye mennesker.

BEGREPET BLE FØRSTE GANG BRUKT AV RABBI YAACOV DEYO AV AISH HATORAH.

HENSIKTEN MED SPEED DATING VAR Å HJELPE SINGLE JØDER TIL Å MØTE EN PARTNER OG GIFTE SEG.

Akademisk Speed Dating – :

Hensikten med akademisk speed dating er å oppfordre personer til å møte et stort antall nye mennesker, for å fortelle og høre om andres erfaringer på et bestemt område - eksempelvis omkring kompetanseutvikling.

I speed daten forteller du om ditt arbeid med kompetanseutvikling, og du stiller spørsmål til, og du forsøker å bringe ny innsikt inn i ditt arbeid.

Hva vil du fortelle fra arbeid med kompetanseutvikling?

- det jeg er mest opptatt av med hensyn til å øke personalets kompetanse er hvordan
- jeg for min del lurer på hvordan jeg skal...
- finner vi tangeringspunkter?
- jeg har nettopp hilst på en som er opptatt av det samme som deg...
- har nettopp snakket med en som kan noe om dette

1) noen minutter (presentere – lytte)

2) noen minutter (presentere – lytte)

3) noen minutter (erfaringer fra to du har snakket med – lytte)

Oppgave

- **Hva gjør du i din barnehage for å øke personalets kompetanse - fortell**
- **Fortell om en arbeidsmåte som var særlig vellykket.**



Dokumentasjon

Ulike krav og forståelser

- Dokumentasjon forstått som kartlegging av enkeltbarns kunnskaper og ferdigheter
- Dokumentasjon som grunnlag for refleksjon over praksis
- Ja, takk – begge deler (Østrem m.fl 2009)



Dokumentasjon og pedagogisk dokumentasjon (Lenz Taguchi, 2015)

Hva skiller dokumentasjon fra pedagogisk dokumentasjon?

Dokumentasjon innebærer:

- å observere
- fotograferer
- filme
- barn når de undersøker noe eller leker i barnehagen eller på skolen.
- Dokumentasjon fanger én side ved det som *har* skjedd.
- Er alltid fortidsrettet – den er retrospektiv

Pedagogisk dokumentasjon:

- «Først når de voksne, gjerne sammen med barna, reflekterer over og diskuterer det de ser, hører og leser i dokumentasjonen blir dokumentasjonen pedagogisk», (Lenz Taguchi, 2015, s.9)

Dokumentasjonen blir pedagogisk når:

- Vi reflekterer over det vi har gjort – og ser på en ny måte
- Den får konsekvenser for vårt videre arbeid

Pedagogisk dokumentasjon er:

- Alltid fremtidsrettet - den er prospektiv
- En kritisk måte å synliggjøre og kritisk granske sin egen praksis
- Verktøy for å fremme og synliggjøre barn og voksnes læring i pedagogiske praksiser i barnehager og skoler

Pedagogisk dokumentasjon

- Ingen ting i seg selv - blir det vi gjør den til
- Begynner alltid i midten – midt i den praksis som alltid finnes (Lenz Taguzhi, 2015,s.10-11).

- Om å granske personalets forståelse av:
 - det barn tenker og gjør
 - hvordan barn lærer og utvikler seg
 - hvorfor og hvordan vi selv utøver pedagogikk
 - å utøve dette sammen barna

- Hvor finnes makten over den pedagogiske praksis og hvem har makt til å forandre?
- Lyttende pedagogikk

En dokumentasjon stiller spørsmål

(Åberg og Lenz-Taguchi, 2006)

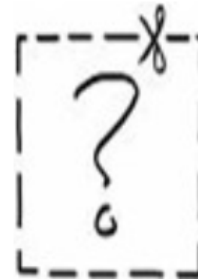
⇒ Hva er det barnet/barna er interessert i?

Hva er det de undrer seg over?

⇒ Hva er det vi i personalet er interessert i?

Hva er det vi undrer oss over?

Å skape gode læringsprosesser forutsetter
undrende barn - **og voksne.**



Praksisfortellinger – en måte å bedrive pedagogisk dokumentasjon:

De ulike fortellingene



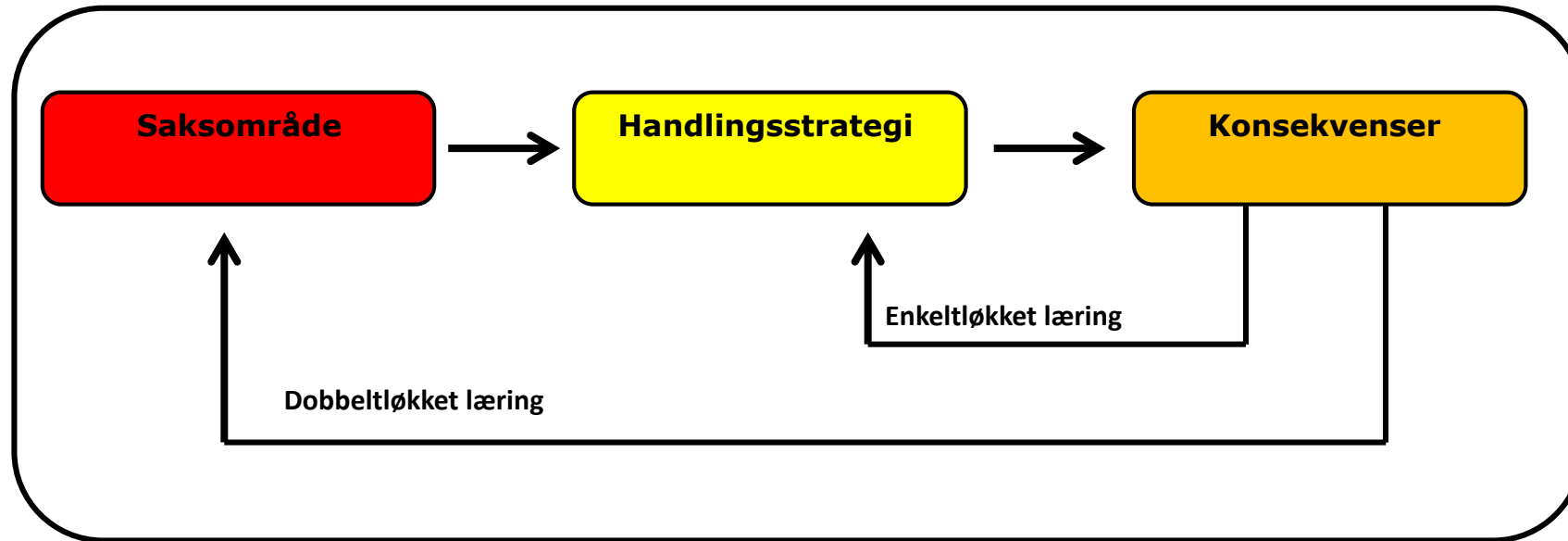
- Vendepunktsfortellinger
- Vanefortellinger
- Suksessfortellinger
- Solskinshistorier
- Problemhistorier
- Tabbehistoriene (Birkeland, 2007)

Hvilke historier får dominere?



Å lære sammen utfordrer

Argyris og Schön - Enkeltløkket og dobbeltløkket læring (enkelkrets- og dobbelkrets læring)



Figur 4.1 fra Klev og Levin (2009,s.95)

- Kritisk refleksjon er å forstyrre – ved å stille spørsmål til egen praksis
- Spørsmålene åpner opp for å vite mer, samt bli nysgjerrig på hvordan vitenskaplige teorier, begreper og rådende diskurser er med på å styre barnehage/skolens hverdagshandlinger.
- Det handler om å tenke igjen og igjen på ALT man har lært! Alt man tidligere har tatt for gitt som vedtatte sannheter (Søndenå, 2002).

Demokrati og medvirkning

Vurdering for læring og endring (Klev og Levin, 2009)

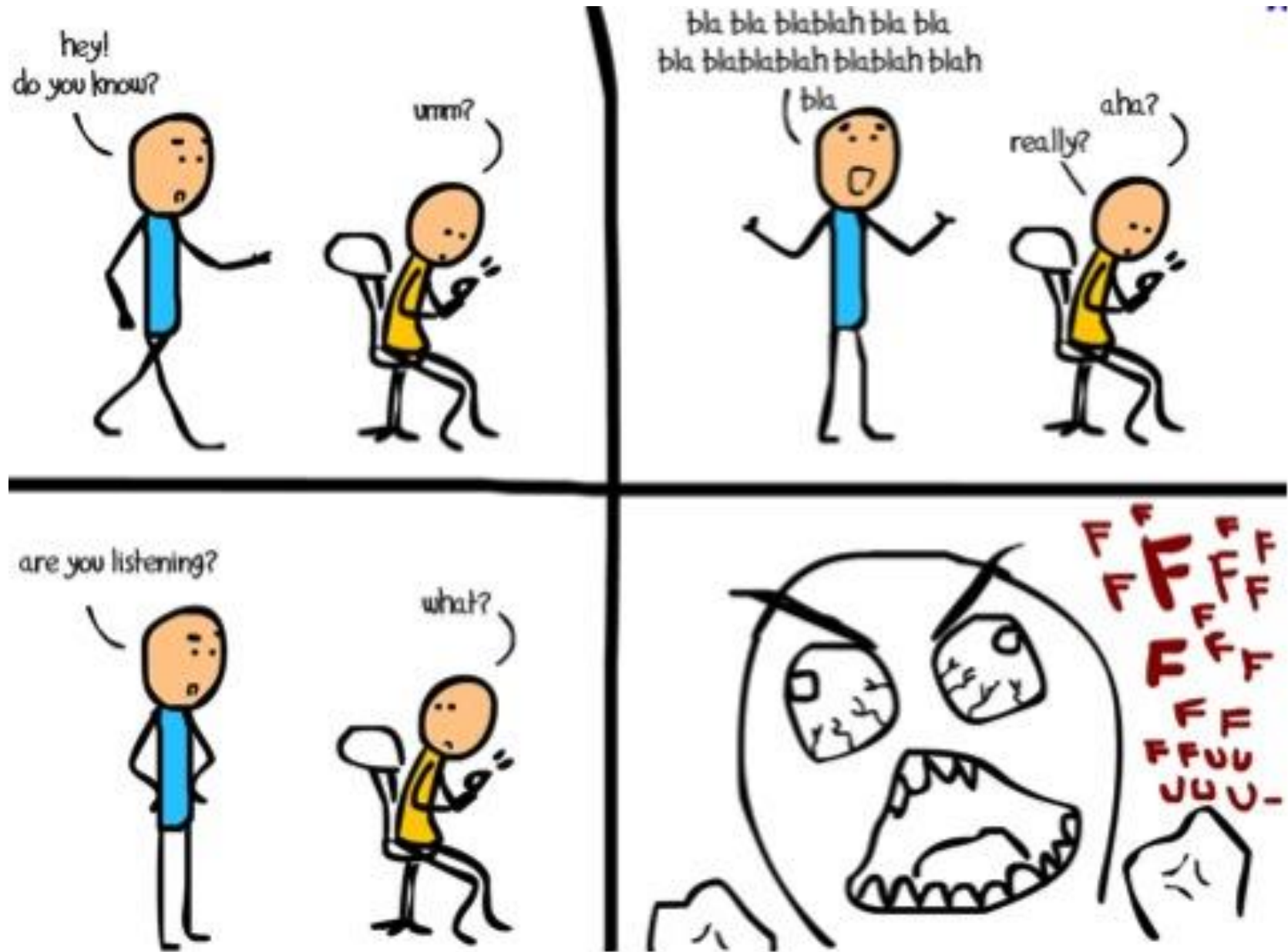
- En OU-prosess krever analyse av organisasjonen
- Krav til faglig begrunnet forståelse
- OU-analyse = systematisk arbeid for å få innsikt i kjennetegn på organisasjonen
- Forstå organisasjonens funksjon og meningsinnhold
- En OUanalyse kan gi "samskapte læringsprosesser" i organisasjonen
- Ulike fortolkningsrammer som forståelse av OU-prosessen
- Lytt til ansatte
- Kreativ og konstruktiv analyse
- Involvere ansatte i analysen
- Ulike teoretiske plattformer/fortolkningsrammer



Oppgave:

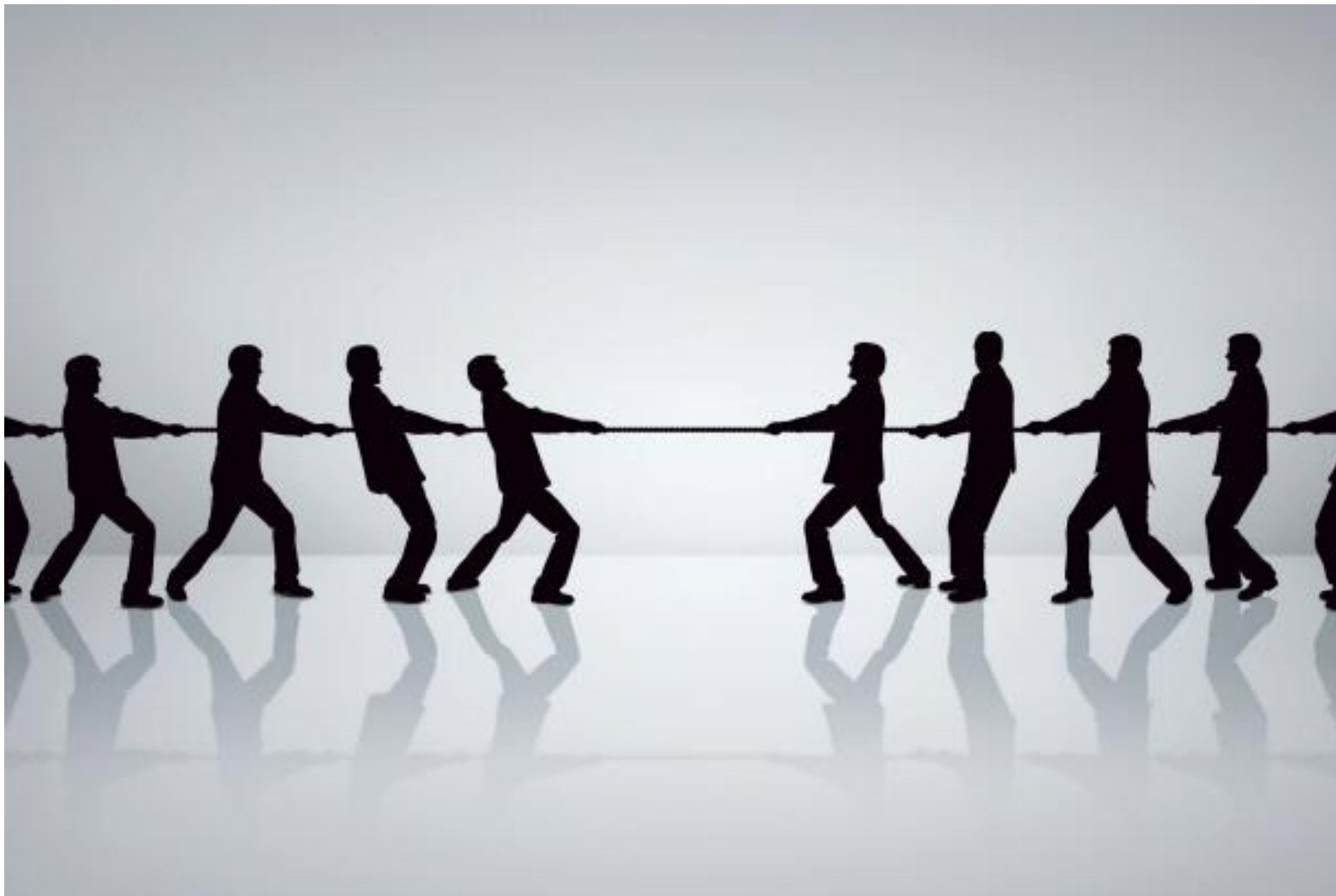
Hvordan kan du legge opp til større grad av lærende møter?

Kan alle bli hørt?









Hvem lytter du til?



Takk for meg!

